



# El negocio hortofrutícola explicado en tres fórmulas y un gráfico

DAVID DEL PINO. Consultor Internacional.

## RESUMEN

*Este artículo analiza diferentes modelos de interrelacionar factores básicos de estrategia de negocio, aplicados al sector hortofrutícola, cruzando los ejes de volumen, precio y calidad, y relacionándolos con la prestación de servicios, hasta definir cuatro categorías de estrategias competitivas.*

**PALABRAS CLAVE:** Empresas hortofrutícolas, precios, prestaciones, estrategias competitivas.

Este artículo se podía haber llamado: “Correlaciones empíricas negativas de atributos competitivos de las empresas de producción hortofrutícola”. Pero claro, con ese título, muy pocos de vosotros estaríais ahora leyendo.

Pues bien, no pretendo hacer un tratado, proveniente de un estudio económico, en el que mediante iteraciones encontramos fórmulas de correlación válidas (relaciones de causa/efecto) y estadísticamente significativas; sino, más bien, poner de manifiesto que estas relaciones existen y que las observaciones siguientes son fruto de mi experiencia (puro empirismo).

Además, no son sólo fruto de mi experiencia, sino que constituyen una suerte de leyes naturales del negocio porque son ampliamente percibidas por los profesionales del sector.

Y, estás relaciones, giran en torno a lo que define nuestra propuesta de valor como empresas: el precio y el servicio. Pero con una diferencia fundamental, la volatilidad. La conocida volatilidad propia del precio; pero, también, la volatilidad del servicio. Y, aún más, el precio y el servicio son, en sí mismos, opinables dependiendo del momento de la campaña, del ciclo natural de los cultivos y de la meteorología en origen o destino.

## LAS TRES FÓRMULAS

Para enunciar las tres leyes que os anticipaba, voy a desglosar el servicio en dos de sus factores principales: volumen y calidad ofertada. Por tanto, las siguientes leyes enunciadas en forma de fórmula combinan tres factores básicos: volumen, precio y calidad.

La primera de ellas se enunciaría de la siguiente manera: "Toda empresa que produzca grandes cantidades (volumen) a precios bajos (barato) difícilmente podrá ofrecer productos de alta calidad (calidad)".

Esta es una de las relaciones más fácilmente observables empíricamente. El negocio hortofrutícola es un negocio de rotación. Es decir, que al tener un margen muy pequeño los resultados de las empresas se consiguen mediante un volumen alto. Es una carrera constante por tener un volumen mayor que permita obtener los recursos suficientes para seguir operando.

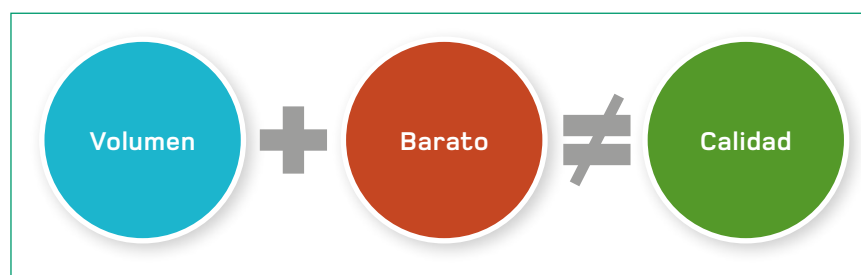
El mayor volumen obliga, por otro lado, a estrategias de liderazgo en precio (costes) que permitan garantizar vender toda la producción y, al ser un negocio de control multivariante (muchas variables a controlar a la vez), la lógica de la gestión empresarial se dirige hacia la simplificación operativa que, a su vez, hace perder el foco de atención al detalle con un proceso de estandarización, de calidad "decreciente" en el medio y largo plazo.

Con toda la escala de grises que queramos aplicar, esta es la situación de la mayoría de las empresas en el sector y especialmente, de las empresas líderes. Las empresas líderes tienen un gran tamaño que les permite seguir invirtiendo, proporcionan grandes volúmenes (servicio) y no pueden vender a precios superiores a la media del sector mientras sufren para mantener estándares altos de calidad.

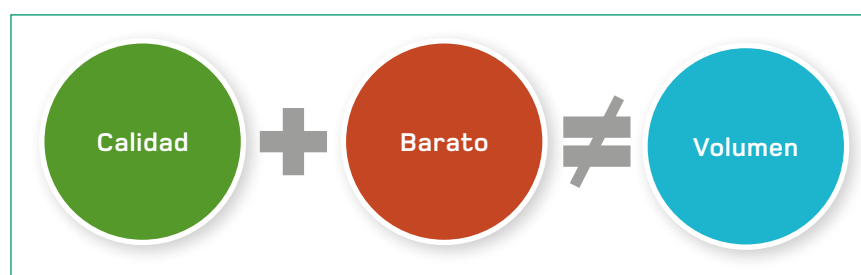
La segunda ley se expresaría así: "Toda empresa que produzca artículos de alta calidad (calidad) y venda a bajo precio (barato) no tendrá grandes capacidades productivas (volumen) para ofertar".

Este es el clásico ejemplo de la empresa recién nacida o pequeña empresa familiar que se encuentra en un momento de transición. Es una empresa disruptiva

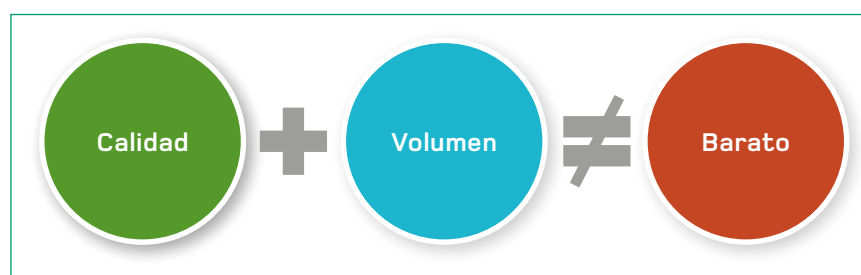
### Fórmula 1



### Fórmula 2



### Fórmula 3



***El negocio hortofrutícola es un negocio de rotación. Es decir, que al tener un margen muy pequeño los resultados de las empresas se consiguen mediante un volumen alto. Es una carrera constante por tener un volumen mayor que permita obtener los recursos suficientes para seguir operando***

por definición. Es barata y sus productos son percibidos de alta calidad. Esta combinación es de un gran atractivo. Muchos operadores del sector van a dirigirse a ella buscando este producto excepcional a precios reducidos. El “mirlo blanco”, la “perita en dulce”, llámenlo como quieran; normalmente, no durará.

Este éxito de demanda les hará plantearse elevar su tamaño y con este aumentará la complejidad y la dificultad del control, las inversiones los llevarán a otro nivel de costes que sólo son amortizables con gran volumen y por esta vía acabarán cumpliendo con la primera ley.

También es posible que mantengan su tamaño (poco volumen) y con alto grado de eficiencia (costes bajos) que les permite seguir con su fórmula, pero el continuo aumento de escala del sector (de las empresas de sector) les condena a una lenta irrelevancia.

Otra alternativa para este tipo de empresas es evolucionar hacia el cumplimiento de la tercera y última ley.

Finalmente, la tercera ley diría lo siguiente: “Aquellas empresas que son capaces de producir artículos de alta calidad (calidad) con un gran volumen (volumen) difícilmente serán también capaces de vender con bajos precios (barato)”.

Este es el caso del conocido como “especialista” del negocio hortofrutícola. Ha evolucionado hacia el medio o gran tamaño manteniendo en su gestión la prioridad sobre la excelencia en los procesos operativos y la alta calidad de los productos. Esta búsqueda de alta eficacia les obliga a la gestión de una alta complejidad que ocurre a expensas de la eficiencia. Son empresas eficaces pero sus costes operativos son mayores a la media del sector. Están, por tanto, obligadas a buscar en el mercado precios superiores a la media para el mantenimiento de sus operaciones.

Y, para seguir atrapando valor, necesitan seguir dotando de atributos relevantes a sus productos y servicios. En este sentido, son también empresas líderes por cuanto los atributos relevantes que incorporen de manera temprana, también serán demandados, con el tiempo, a los líderes del volumen y a los pequeños especialistas.



Ni que decir tiene que hay excepciones a la regla (Por ejemplo: hay empresas que han entrado de manera disruptiva en el mercado con volumen, precio y alta calidad). Pero todas estas excepciones están en un equilibrio inestable. Es decir, que en el proceso de homogeneización de mercado que propicia la competencia abierta, todas estas excepcionalidades tienden a converger, con el tiempo suficiente, en alguna de las tres leyes anteriores.

#### **Y EL GRÁFICO EN FORMA DE MAPA DE POSICIONAMIENTO**

Siguiendo una adaptación libre de la metodología de V.E.L-McKinsey, vamos a crear un mapa de posicionamiento de los proveedores de frutas y hortalizas en fresco según dos ejes (precio y prestaciones percibidas) que permite clasificar a los proveedores y anticipar las estrategias básicas que los compradores profesionales pueden aplicar en la creación y mantenimiento de la base de suministro para su enseña. Estos dos ejes definen cuatro cuadrantes con sendas tipologías de proveedores.

Este mapa es una simplificación de las tres leyes anteriores, en las que agrupamos, siguiendo la terminología de McKinsey, servicio y otros atributos de valor en un sólo eje. Este eje será el de prestaciones percibidas; aunque, en

este caso, serán las “percibidas por los profesionales del sector”.

Como se puede observar debajo de estas líneas, el mapa, con el cruce de los ejes (precio, prestaciones percibidas) define cuatro cuadrantes que a su vez nos explican cuatro categorías de estrategias competitivas:

**El especialista** (precio alto y altas prestaciones percibidas). Este tipo de empresa, ubicada en este cuadrante, ya la habíamos conceptualizado en la tercera ley antes enunciada. Mantiene altas prestaciones percibidas pero el esfuerzo operativo que requieren los productos Premium le lleva a necesitar un mayor precio por su elevada propuesta de valor en su producto/servicio.

**El disruptor** (precio bajo y altas prestaciones). También de esta tipología “en transición” hemos hablado al enunciar la segunda ley. La propuesta de valor de estas empresas es muy ventajosa para la clientela; grandes prestaciones percibidas y además barato. La demanda creada por esta propuesta de valor no puede ser cubierta por la empresa. Normalmente, ajustarán precios a la media del mercado mientras aumentan su volumen o evolucionarán hacia convertirse en un especialista. Están situados fuera de la zona de habitual de empresas (fuera de la zona marcada por la línea de valor equivalente V.E.L-McKinsey).

# SALUDABLE Y DELICIOSO EN SOLO DOS BOCADOS

Prepárate para vivir una gran experiencia con **YOOM®**: el nuevo tomate snack con **un color único y un sabor sorprendente** con el punto justo entre dulzor y acidez.

**Un éxito asegurado en el lineal**, donde lo encontrarás siempre en su packaging exclusivo, ya sea suelto o en rama. Un sabor inesperado que **conquistará al público healthy** gracias a su excelente aporte nutricional.

Vive una nueva experiencia en sabor

Visítanos en el stand de Syngenta  
en **Fruit Attraction**

Pabellón 9, stand 9E12

**YOOM®**  
*The flavour experience*



[yoomtomato.com](http://yoomtomato.com)

El **category killer** (bajo precio y bajas prestaciones percibidas). Es el “killer” de una categoría productos o de un producto. Es el líder del bajo coste. Las prestaciones percibidas son bajas y las ajusta al límite mínimo aceptable por el mercado. Esta estrategia necesita de volúmenes altos pues, aunque se eviten altos costes operativos, el margen también se verá disminuido y necesita compensar con economías de escala.

**Proveedor “fuera de mercado” o looser** (alto precio y bajas prestaciones percibidas). Es un evidente perdedor del devenir del mercado. O ha quedado fuera del mercado por incapacidad para controlar los costes mientras perdía la batalla de mantener servicio y calidad o la estrategia comercial carece de coherencia al solicitar precios que no se corresponden con su situación competitiva real en el mercado. En cualquier caso, esta situación también es de transición pues no es de equilibrio.

La zona de ubicación habitual de proveedores (o zona definida por la línea de valor equivalente) es la zona de equilibrio de este sistema de clasificación. La zona a la que acaban convergiendo todas las empresas que compiten en el mercado. Es la zona donde podremos apreciar los “grises”, en el sentido de que no todo es blanco o negro. No todos son puros especialistas o puros *category killers*. Hay un amplio “terreno de juego” (combinatoria-mix de Precios y Prestaciones) donde operan las empresas. Y, además, este terreno es transitable (dinámico) las empresas pueden recorrerlo queriendo (al aplicar una estrategia) o sin querer (siendo arrastrados por las dinámicas competitivas del sector). En cualquier caso, esta zona, es una adaptación de la metodología de V.E.L-McKinsey en el que define una línea de recorrido competitivo posible de las diferentes empresas.

Antes de seguir, mis disculpas por la elección de los términos *category killer* y disruptor. Ninguno de los dos términos se ajusta estrictamente a los actuales conceptos homónimos marketinianos.

De hecho, a lo que llamo *category killer* sería en realidad un disruptor en la teoría de la disrupción clásica formulada originalmente por Clayton Christensen.

GRÁFICO 1

**Precios, prestaciones percibidas y categorías de estrategias competitivas**



Sin embargo, he evitado a llamarla así porque, en nuestro negocio, este tipo de empresa (tal y como la define Clayton Christensen: desprovista de ningún extra de calidad o servicio), no es disruptiva. No es disruptiva en el sentido de que no provoca una disrupción del mercado. Este tipo de empresas son habituales en nuestro negocio y forman parte del paisaje.

Aún tengo un pero más que ponerle a mi elección de *category killer* (asesino de categoría) como concepto. Este es un con-

cepto que nació para ilustrar la estrategia de distribuidores especializados (Un ejemplo clásico de *category killer* es Toys R' us) en una categoría concreta de productos (juguetes, bricolaje, etc.) en el que, aparte de precios imbatibles, ofrecen servicios añadidos y un surtido enorme dentro de la propia categoría de productos. En cambio, en nuestro negocio, este *category killer* no suele ofrecer mucho surtido complementario al producto principal, pero, sí es un *killer* (asesino) de la categoría pues marca

un precio mínimo de mercado que dificulta la obtención de rentabilidad al resto de competidores por comparativa diferencial. En sentido estricto, este *killer* sería el líder de coste de las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter.

Como ya habréis anticipado, al que llamo disruptor, en este gráfico, tampoco coincide con la Teoría de la Disrupción de Clayton Christensen. Este disruptor tiene altas prestaciones percibidas mientras que en la teoría de Disrupción debería tener bajas prestaciones percibidas. En cambio, sí crea una alarma competitiva en el mercado. Ha conseguido la cuadratura del círculo al aunar precio y altas prestaciones percibidas. Es, en ese sentido de alarma competitiva, creado en los competidores, en el que, este término de disrupción, tiene sentido.

Atendiendo a la lógica de los cuadrantes y las diferentes clasificaciones de

empresas que emanan de él, se hacen reconocibles algunas de las habituales estrategias de compra de los compradores profesionales.

Si en alguna ocasión encuentran un disruptor, van a tratar de acapararlo al máximo por dos motivos: para conseguir producto barato y excepcional y, además, bloquear el acceso a sus competidores sabiendo que el volumen de este tipo de proveedor es limitado.

En el caso de "proveedores fuera de mercado", la opción estratégica de compra será abandonar rápidamente. El valor percibido es negativo y no se justifica una relación comercial.

En cuanto al especialista, si el distribuidor tiene opción de rentabilizar opciones *premium* (en este producto y este en este mercado) y son coherentes con una parte de su propuesta de valor hacia los consumidores, entonces, este

tipo de proveedor será de gran importancia y necesitará vincularlo.

Como es fácil suponer, tratándose de gran consumo (aunque sea en productos frescos), el líder a bajo coste o category killer, es imposible de evitar por competidores y clientes. El *killer* define mercado, aunque no lo lidera en innovaciones o en anticipación de cambios de tendencias. Este tipo de proveedor será, en general, indudablemente parte de la base de suministro; y particularmente, en productos muy *commoditizados*.

En cambio, las estrategias de compra con los proveedores ubicados en la zona habitual serán más mezcladas. Retener o abandonar, en función de la estrategia del distribuidor en un mercado o producto concreto.

Espero que este par herramientas os sean de utilidad y ayuden a entender las dinámicas específicas del comercio hortofrutícola. ■

#Quenadatepare



El truco es que no hay truco.  
¡La auténtica es fashiOn!



Un menor consumo de sodio contribuye a mantener la tensión arterial normal. La Fundación Española del Corazón recomienda seguir una dieta variada y equilibrada y un estilo de vida saludable. "Si usted tiene unas condiciones dietéticas especiales o padece alguna enfermedad debe consultar a un profesional de la salud. Las autoridades sanitarias no aconsejan consumir más de 5 gr. de sal al día.

[www.sandiafashion.com](http://www.sandiafashion.com) #quenadatepare #laautenticaefashion



Escanea este código y descubre la verdadera magia de sandía *fashiOn*.